



Principais Tipos de Planejamento e Controle Empresarial

Mateus de Melo Oliveira, EPA, UNESPAR/Campus de Campo Mourão
mateusdmeloliveria@gmail.com

Taciana Altemari Vaz, EPA, UNESPAR/Campus de Campo Mourão
taciana.altemari@hotmail.com

Luciano Admir Assunção Leite, EPA, UNESPAR/Campus de Campo Mourão
lucianoadmir@outlook.com

Regis Eduardo, EPA, UNESPAR/Campus de Campo Mourão
regiseduardo98@hotmail.com

Tainara Rigotti de Castro, EPA, UNESPAR/Campus de Campo Mourão
tainararcastro@hotmail.com

Resumo: Nos tempos atuais uma empresa necessita de uma estrutura organizacional bem definida, ou seja necessita de planejamento de suas atividades, de estratégias para realizá-las e de controle para acompanhar os resultados para que possa atuar e se manter de modo funcional no mercado. Deste modo, a presente pesquisa tem por objetivo abordar os principais conceitos e tipos de planejamento e controle na organização. A metodologia utilizada foi classificada como qualitativa. Assim foi possível constatar que o planejamento é crucial para uma empresa se inserir no mercado, estabelecendo metas a serem alcançadas e para se manter é necessário que possua uma estratégia, ou seja, como irá executar suas atividades e, por fim, deve possuir um controle para que possa realizar o acompanhamento das atividades, verificando se está sendo desenvolvido de acordo com a escrita e se os objetivos estabelecidos pelo planejamento estão sendo atendidos.

Palavras-chave: Gestão Empresarial; Estratégia; Planejamento Organizacional; Controle Organizacional.

1. Introdução

A implantação de uma gestão empresarial, para Santos (2018), é essencial para qualquer organização, independentemente do seu porte e estrutura, principalmente nos tempos atuais, onde oferecer somente um produto/serviço de qualidade, não basta.

A gestão empresarial tem a função de coordenar as políticas internas, as ações e as estratégias a serem aplicadas em prol do bom funcionamento de todas as áreas de uma sociedade, para assim, também gerar lucro e riqueza para os acionistas e colaboradores, proporcionando a harmonia empresarial, contudo é necessário que a organização planeje e controle as ações empresariais de forma exímia (NATAL, 2011).

A implantação do planejamento na organização está relacionada diretamente a estratégia empresarial, que por sua vez necessita de um plano básico, ou seja, um planejamento estratégico. Para levar o planejamento estratégico adiante, a empresa precisa de gradativos desdobramento de planos até chegar no nível da execução das tarefas e operações cotidianas.

Após a implementação do planejamento, é necessário realizar um acompanhamento dos resultados, ou seja, uma avaliação da performance para determinar se o planejamento



esta obtendo resultados positivos. Para tal, existe o controle que “propicia a mensuração e avaliação dos resultados da ação empresarial obtida a partir do planejamento. Nenhum plano está acabado até que tenham elaborado os meios para avaliar seus resultados e concepções” (CHIAVENATO, 2000, p.369).

As atividades de planejamento e controle estão vinculadas à Gestão Estratégica e Organizacional que é a subárea da Engenharia Organizacional, definida pela ABEPRO (2008) como um conjunto de conhecimentos relacionados à gestão das organizações, englobando em seus tópicos o planejamento estratégico e operacional, as estratégias de produção, a gestão empreendedora, a propriedade intelectual, a avaliação de desempenho organizacional, os sistemas de informação e sua gestão e os arranjos produtivos.

Nesse contexto, a presente pesquisa tem por objetivo abordar os principais conceitos e tipos de planejamento e controle na organização. Portanto, este trabalho justifica-se pela importância do planejamento e controle das ações empresariais, já comprovado por meio da literatura (Hellmann; Clein; Reis, 2015; Maia; Ferreira, 2014; Barche, 2012), visto que são indispensáveis em todos os setores de atuação, do profissional de engenharia de produção que atuará nas áreas de planejamento, gestão estratégica e organizacional.

A seguir, o trabalho apresenta a definição de estratégia empresarial e como é necessário planejar e controlar as atividades de uma organização. Também é definido o que é sistema de planejamento e controle em cada um de seus níveis, estratégico, tático e operacional.

2. Metodologia

Essa pesquisa se classificada como qualitativa, pois, defendeu-se um modelo único de pesquisa, preocupando-se com o aprofundamento e a compreensão do estudo em questão, assim, buscando entender o porquê das coisas (GIL, 20018).

Quanto aos fins a pesquisa classifica-se como descritiva, pois a mesma teve como foco descrever as características de um determinado fenômeno (FREITAS; GONÇALVES, 2015). Portanto, objetivou-se identificar os principais conceitos e tipos de planejamento e controle e qual a sua importância para uma boa gestão empresarial.

Quanto aos meios, classificou-se como bibliográfica conforme Gil (2008), pois os dados foram coletados em livros e artigos para a elaboração.

3. Estratégia Empresarial

Como já citado anteriormente por Santos (2018), nos tempos atuais, oferecer somente um produto/serviço de qualidade, não basta. É necessário que a empresa possua uma estratégia empresarial, para que assim se desenvolva ao máximo da melhor maneira.

A estratégia empresarial é a determinação da futura postura da empresa, com especial referência a sua postura quanto aos seus produtos-mercados, sua lucratividade, seu tamanho, seu grau de inovação e suas relações com seus executivos, seus empregados e certas instituições externas, essa postura estratégica deve ser equacionada pelo planejamento estratégico da empresa (CHIAVENATO, 2000).

Stoner (1985), afirma que, estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global, visando atingir objetivos a longo prazo, é o conjunto de metas, diretrizes fundamentais e principalmente planejamento e controle estratégico para atingir esses objetivos.



4. Sistema de Planejamento

Sistema de Planejamento define a estrutura gerencial das atividades de planejamento, delimitando instrumentos que são os seus diversos elementos legais e estruturais, com o intuito de atingir um ou mais objetivos ou propósito (DRUCKER, 2000).

O planejamento, para Lima (2016), faz parte das funções administrativas (Planejar, Organizar, Direcionar e Controlar). Ele afirma que tal atividade é executada no presente e seu resultado é focado no futuro. Lacombe (2006) possui uma definição semelhante, ele afirma que planejar é definir previamente o que será colocado em prática, a forma como será executado, alcançando o resultado esperado lá na frente. Para tal é necessário que sejam utilizados recursos financeiros, humanos, tecnológicos, insumos – todos utilizados na hora do planejamento até a obtenção do resultado final.

Marques (2015) afirma que é fundamental as empresas desenvolverem diversos tipos de planejamentos, de modo que estes permitam o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis e, proporcionem, continuamente, grandes resultados. Neste sentido, ele destaca os planejamentos Estratégico, Tático e Operacional, como três poderosos instrumentos para a efetiva Estratégia Empresarial.

Os planejamentos, de acordo com Chiavenato (2000), são divididos em três níveis, o institucional, intermediário e operacional, conforme apresentado no Quadro 1.

Nível da Empresa	Planejamento	Conteúdo	Extensão de Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Macro orientado. Aborda a empresa como um todo
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhados	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa ou cada conjunto de recursos separadamente
Operacional	Operacional	Detalhado e analógico	Curto prazo	Micro orientada. Aborda cada tarefa ou operação isoladamente

QUADRO 1 - Planejamento em níveis. Fonte: Chiavenato et al. (2000).

Observando o Quadro 1 é possível notar que em cada nível da empresa, possui diferentes tipos de planejamento sendo eles o estratégico no nível institucional, tático no nível intermediário e o operacional no último nível.

4.1 Planejamento Estratégico

O planejamento realizado no nível institucional da empresa recebe o nome de planejamento estratégico; os dirigentes, no nível institucional da empresa, então totalmente voltados para a tarefa primária da empresa de se defrontar com a incerteza gerada pelos elementos incontroláveis e imprevisíveis do ambiente de tarefa da empresa e do ambiente geral (CHIAVENATO, 2000).

O planejamento estratégico é responsabilidade dos executivos de nível mais alto, que podem ser ajudados por assessores, organizações profissionalizadas, de grande porte, podem utilizar equipes ou departamentos de novos negócios para auxiliar os executivos; organizações participativas promovem o envolvimento de seus funcionários dos mais diferentes níveis nesse processo, o processo de planejamento é uma sequência de análises e decisões (MAXIMIANO, 2000).

Para Chiavenato (2000), o planejamento estratégico exige seis etapas:



1. Determinação dos objetivos empresariais, em função da missão e da visão organizacional são estabelecidos os objetivos empresariais;
2. Análise ambiental externa é a maneira pela qual a empresa procura conhecer o seu ambiente externo e diagnosticar o que nele ocorre;
3. Análise organizacional interna refere-se a análise das condições internas da empresa e o seu correspondente diagnóstico, é o processo pelo qual se examinam os recursos financeiros/contábeis, mercadológicos, produtivos e humanos da empresa como fatores conjuntos, para verificar quais as suas forças e fraquezas e como ela pode explorar as oportunidades e defrontar-se com as ameaças e coações que o ambiente lhe apresenta;
4. Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia empresarial, a partir dos objetivos empresariais, analisando-se as oportunidades e ameaças ambientais de um lado e as potencialidades e vulnerabilidades internas de outro, a administração tem nas mãos um balizamento que a ajudará a definir ou redefinir as alternativas estratégicas quanto à ação futura da empresa;
5. Elaboração do planejamento estratégico deve se caracterizar por canais de comunicação abertos em todos os níveis da empresa, deve contar com a ampla e irrestrita participação de todos os níveis da organização e deve ser iniciado e desenvolvido de maneira informal e espontânea;
6. Implementação por meio de planos táticos e planos operacionais significa a colocação dos planos em ação, se refere às etapas que um administrador leva adiante para conseguir que seus subordinados e outros realizem os planos estabelecidos.

4.2 Planejamento Tático

Após o processo de elaborar uma estratégia que compreende planejamento, implementação e controle da execução da estratégia; a administração precisa determinar os objetivos e os meios necessários para alcançá-los.

Para Oliveira (2009), o planejamento tático é uma metodologia administrativa com a finalidade em utilizar eficientemente os recursos da empresa para execução dos objetivos previstos em determinada área de resultado, sua preocupação é a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico, é desenvolvido por profissionais da média gerência e é aplicado em departamentos específicos.

O planejamento tático fica no meio do campo, entre o planejamento estratégico (ataque) e o planejamento operacional (defesa). A Figura 1 apresenta uma sistemática de desenvolvimento do planejamento tático (OLIVEIRA, 2009).

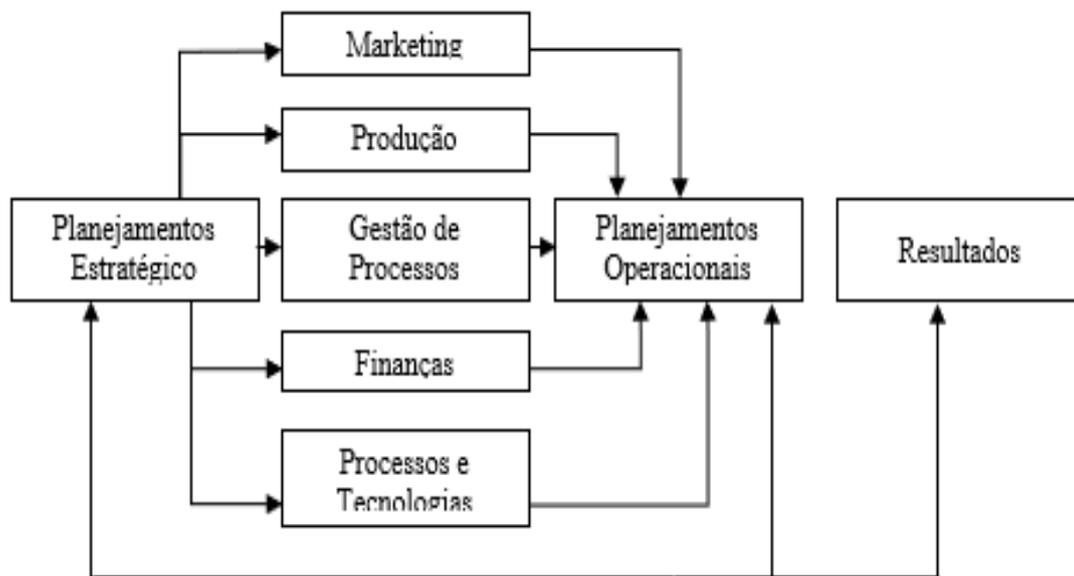


FIGURA 1 - Desenvolvimento de planejamentos táticos. Fonte: Adaptado de Oliveira (2009).

De acordo com Fernandes e Berton (2005), o planejamento tático, caracteriza-se por um impacto de médio prazo e abrange determinados setores da organização, normalmente acontece no nível gerencial, com a finalidade de decidir e operacionalizar as grandes decisões estratégicas tomadas pela alta administração.

O planejamento produz um resultado imediato: o plano. Todos os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais, deverão conduzir ao cumprimento do objetivo que os comanda. (CHIAVENATO, 2000).

4.3 Planejamento Operacional

Enquanto o planejamento tático procura amortecer as incertezas trazida do ambiente que circunda a empresa para assim, encaminhar para o planejamento o operacional os esquemas de tarefas e operações racionalizados e submetidos a um processo reducionista típico de abordagem de sistema fechado (CIAVENATO, 2000).

De acordo com Maximiano (2000), para realizar objetivos estratégicos e administrativos, é preciso definir atividades e recursos. Esse é o domínio do planejamento operacional; o processo de planejamento operacional consiste em definir como realizar objetivos, os planos operacionais contêm os seguintes elementos: objetivos específicos, atividades necessárias para realizar esses objetivos e recursos que devem ser mobilizados para realizar as atividades, como mostra a Figura 2.

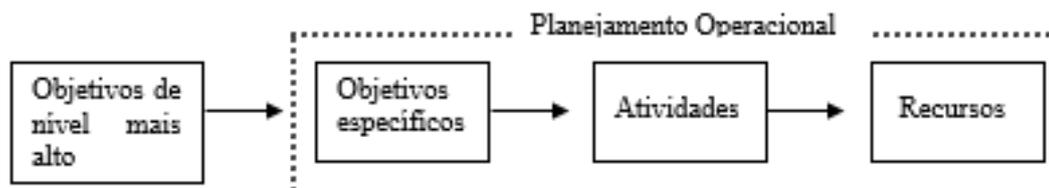


FIGURA 2 – Relação entre o planejamento estratégico e o operacional. Fonte: Maximiano (2000).

O planejamento operacional se preocupa com o que fazer, e com o como fazer; refere-se especificamente às tarefas e operações realizadas no nível operacional, como está



inserido na lógica de sistema fechado, o planejamento operacional está voltado para a otimização e maximização de resultados, enquanto o planejamento tático está voltado para resultados satisfacentes. Por meio do planejamento operacional os administradores visualizam e determinam ações futuras dentro do nível operacional que melhor conduzam ao alcance dos objetivos da empresa (CHIAVENATO, 2000).

O operacional apresenta uma formulação por meio de documentos escritos, metodologias e implantação. Representa a união de algumas partes do planejamento tático, com um detalhamento maior, em um menor prazo de acontecimentos (OLIVEIRA, 2001).

Diversas técnicas de planejamento operacional podem ser aplicadas para definir as atividades necessárias para realizar os objetivos definidos, mostrado no Quadro 2 a seguir (MAXIMIANO, 2000).

Técnicas de planejamento operacional	Definição
Identificação de atividades	Desdobrar os objetivos específicos como cadeias ou árvores de atividades.
Programação	Realizar a programação utilizando cronogramas e redes

QUADRO 2 – Técnicas de planejamento operacional. Fonte: Adaptado de Maximiano (2000). Continua...

Técnicas de planejamento operacional	Definição
Previsão de recursos e custos	Definir o custo dos recursos necessários para assegurar a realização dos objetivos: planejamento de recursos, estimativa de custos e elaboração do orçamento.
Políticas e procedimentos	Definir os critérios que devem orientar a tomada de decisão e especificar quais atividades específicas devem ser realizadas.
Estrutura organizacional	Plano permanente que define as responsabilidades, a autoridade e o sistema de comunicações dentro da organização.

QUADRO 2 – Técnicas de planejamento operacional. Fonte: Adaptado de Maximiano (2000). Fim.

Para Fernandes e Berton, (2005), as decisões operacionais, são decisões do cotidiano das organizações, que estabelece uma ligação entre decisões táticas e estratégicas e seu impacto se dá no curto prazo, afetando apenas determinados setores ou áreas específicas.

5. Sistema de Controle

Dentre as funções administrativas estão presentes o planejamento, organização, direção e controle. Como visto, os sistemas de planejamento, possuem grande importância administrativa na determinação dos objetivos de uma organização para alcançar resultados. Porém ao realizar um planejamento em uma organização se faz necessário o acompanhamento das metas e objetivos estipulados, fazendo-se necessário, para obtenção eficaz de resultados, a implementação de sistemas de controle que realizam a análise desses objetivos. Sendo assim o controle ou sistema de controle, tem por função fazer a correlação entre as demais funções administrativas, tendo como objetivo proporcionar a mensuração e a avaliação dos resultados da ação empresarial (CHIVENATO, 2000).

O controle segundo Chiavenato (2010), está presente em quase todas as formas de ação empresarial, cabendo aos administradores a análise e avaliação do desempenho de todos os processos e fatores envolvidos, em todos os três níveis organizacionais da empresa. Sendo assim os sistemas de controle podem ser classificados em três níveis organizacionais, isto é, de acordo com seu nível de aplicação, sendo estes no nível



institucional o controle estratégico, no nível intermediário o controle tático e no nível operacional o controle operacional. Como pode ser observado no Quadro 3.

Nível da Empresa	Tipo de Controle	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Direcionado para longo prazo	Macro orientado. Aborda a empresa como uma totalidade, como um sistema.
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Direcionado para médio prazo	Aborda cada unidade da empresa (departamento) ou cada conjunto de recursos isoladamente
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Direcionado para curto prazo	Micro orientado. Aborda cada tarefa ou operação isoladamente

QUADRO 3- controle nos três níveis da empresa. Fonte: Chiavenato (2010).

Além disso Lopes et al. (2008), afirma que os métodos e sistemas de controle organizacional avaliam o desempenho geral da organização, padrões de medidas como lucratividade, crescimento, retorno sobre os investimentos, formas de corrigir falhas para atingir padrões. Os controles operacionais envolvem desempenhos diários e podem ser corrigidos imediatamente para atingir os padrões desejados (LOPES et al., 2008).

O uso de ferramentas como Sistemas de Processamento de Transações (SPTs), que visa responder a questões rotineiras e acompanhar o fluxo de transações através da organização, auxilia o gestor possibilitando o monitoramento de atividades de uma empresa como controle de estoque, contabilidade, fluxo de materiais entre outros, assim influencia de modo positivo no controle de tarefas, ou seja, de modo que sejam desenvolvidas com melhor desempenho e qualidade (CASTRO, 2018).

5.1 Controle Estratégico

O primeiro método de controle, segundo Chiavenato (2000), é o controle estratégico. Este é uma função administrativa, que mede e avalia o desempenho e toma ações corretivas quando necessário. Além disso Oliveira (2009) complementa que controle estratégico é a ação com que as estratégias se desenvolvem da forma planejada. Um tipo especial de controle organizacional que se concretiza no monitoramento e avaliação do processo administrativo estratégico. Tendo por objetivo ajudar a alta administração a atingir metas organizacionais por meio da monitoração e avaliação do processo de administração estratégica, como a avaliação do ambiente (Diagnóstico Estratégico); O estabelecimento da direção (Direção Estratégica); Formas de lidar com a concorrência (Segmentação e Orientação Estratégica e formulação de estratégia); Plano para traduzir estratégia em ações (Implementação Estratégica). Além de fornecer retroalimentação que são críticas às etapas do processo de Administração Estratégica.

Em contrapartida, Chiavenato (2000), apresenta o processo de controle estratégico de forma mais simplificada e objetiva, mostrando que a mesma é um processo cíclico e interativo constituídos de quatro fases. Estas fases encontram-se dispostas no Quadro 4.

1) Estabelecimento de padrões de desempenho	O padrão é um nível de atividade estabelecido para servir como um modelo para a avaliação do desempenho organizacional. Os padrões funcionam como marcos que determinam se a atividade organizacional é adequada ou inadequada ou como normas que proporcionam a compreensão do que se deverá fazer.
2) Avaliação do desempenho	O propósito da avaliação do desempenho é verificar se os resultados estão sendo obtidos e quais as correções necessárias a serem feitas (MENDONÇA, 2011).

QUADRO 4 - Processo de implementação de um controle estratégico.

(Continua...)



3) Comparação do desempenho com o padrão	A comparação do desempenho com o que foi planejado não busca apenas localizar os erros ou desvios, mas também permitir a predição de outros resultados futuros. Um bom sistema de controle, além de proporcionar rápidas comparações, permite localizar possíveis dificuldades ou mostrar tendências significativas para o futuro (MENDONÇA, 2011).
4) Ação corretiva	Ação corretiva é mudança que o administrador faz no modo como a organização funciona para garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados de forma efetiva e eficiente e para trabalhar de acordo com os padrões estabelecidos (OLIVEIRA, 2009).

QUADRO 4 - Processo de implementação de um controle estratégico.

(Fim)

Dessa forma Chiavenato (2000), apresenta uma maneira eficiente e simplificada de implementação de um sistema de controle de estratégico, visando o monitoramento das metas e objetivos traçados no planejamento estratégico.

5.2 Controle Tático

O controle exercido no nível intermediário dentro de uma organização, é o controle tático, que diferente do controle estratégico, trata de questões menos globais da empresa, abordando cada unidade como departamento, com dimensão de tempo de médio prazo (CHIAVENATO, 2000).

Para Chiavenato (2000), a teoria do controle tático baseia-se em dois conceitos:

1. Retro informação: é o mecanismo que fornece informações relativas ao desempenho passado ou presente que podem influenciar atividades e objetivos futuros do sistema.
2. Homeostase: é a tendência que todo o organismo tem para auto regular-se, ou seja, retornar a um estado de terminado: padrão.

Para que os objetivos sejam atendidos de acordo com o planejamento, é necessário que o executivo desenvolva um processo de controle, que envolvem quatro fases, já apresentadas no Quadro 4.

De acordo com Chiavenato (2000), existem alguns tipos de controle tático, sendo os mais importantes:

- a) Controle orçamentário envolve ações administrativas que produzem resultados observáveis dentro de cada período contábil;
- b) Orçamento programa requer a identificação dos objetivos e despesas relacionadas, desde a justificativa de sua necessidade, projeto, produção e uso e;
- c) Contabilidade de custos trata de informações sobre acumulação e análise de custos em algum tipo de unidade base como produtos ou serviços.

5.3 Controle Operacional

Seguindo a hierarquia proposta por Chiavenato, o controle operacional é a base da estrutura, ou seja, nesse nível são executadas as tarefas de acordo com métodos e padrões estabelecidos pelo controle tático de modo a alcançar os objetivos traçados pelo controle estratégico.

Para Chiavenato (2000), o controle operacional é o subsistema de controle realizado no nível da execução das operações, tratando-se de uma forma de controle realizada sobre a execução das tarefas e operações desenvolvidas pelo pessoal não administrativo, com dimensão de tempo estabelecida a curto prazo.



No nível operacional, o controle se assemelha a um processo cibernético, ou seja, o sistema controla a si mesmo por meio de uma reentrada de informações que revela erros ou desvios no alcance dos objetivos e efetua correções, como é ilustrada na Figura 3.

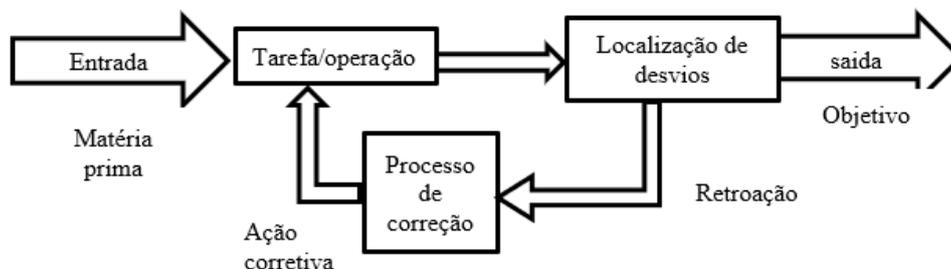


FIGURA 3 – Processo de controle. Fonte: adaptado de Chiavenato (2000).

De acordo com Chiavenato (2000), como nos níveis superiores, o controle operacional também deve realizar o controle conforme as quatro fases apresentadas no quadro 3.

Há alguns tipos de controle operacional que influenciam o sistema, os tipos que possuem maior importância são (CHIAVENATO, 2000):

- a) Produção em linha de montagem: mecanismo impessoal que exerce, mais do que hierarquia administrativa, uma contínua limitação ao desempenho dos subordinados.
- b) Quadros de produtividade: são quadros que abordam aspectos quantitativos e qualitativos do desempenho dos subordinados e que são colocados em lugares públicos para que todos tomem conhecimento.
- c) Automação: é o sistema e o método de tornar um processo automático, ou seja, sem interferência ou ação humana.
- d) Controle de qualidade: consiste em assegurar que a qualidade do produto ou serviço atenda aos padrões prescritos, podendo ser realizado de três modos
 1. Controle de qualidade total: onde a totalidade dos itens devem ser comparadas ao padrão para verificação de erros ou desvios, porém apresenta elevado custo para execução;
 2. Controle por amostragem: por ser mais acessível de modo econômico é bastante utilizado, onde são recolhidas amostras aleatoriamente para inspeccionamento;
 3. Controle de qualidade aleatório: onde a inspeção é realizada em apenas uma porcentagem dos produtos ou serviços de modo aleatório, além de apresentar menor custo em relação aos métodos anteriores.

6. Considerações Finais

Ao término deste trabalho pode se constatar que a base para o funcionamento de uma empresa é a estratégia, sendo esse o primeiro passo a ser dado para que um negócio seja inserido no mercado, pois é necessário que o gestor da empresa tenha uma rota estabelecida para que seja possível realizar a gestão de modo funcional da empresa.

O segundo passo a ser dado para que empresa tenha uma boa gestão é realizar um planejamento em todos os seus níveis organizacionais, seja no nível estratégico onde se busca planejar em longo prazo, ou seja, visando o futuro, no nível tático com dimensão de tempo em médio prazo, desenvolvendo métodos para execução das atividades pelo nível operacional realizando acompanhamento das atividades do nível operacional e gerando



relatórios de acompanhamento para o nível estratégico em relação ao desenvolvimento das atividades e no nível operacional para que ao desenrolar de suas atividades os objetivos propostos pelo nível estratégico sejam atendidos de acordo com métodos estabelecidos pelo nível tático.

Por fim o controle, também dividido entre os níveis estratégico, tático e operacional, que deve ser realizado durante o desenvolvimento das atividades da empresa para que se possa ter conhecimento sobre a situação em que a empresa se encontra, se suas atividades estão de acordo com os padrões estabelecidos pelo mercado, para que possa aplicar medidas de correção em casos de desvio do padrão.

Referências

ABEPRO. Associação Brasileira de Engenharia de Produção. Áreas e sub-áreas de Engenharia de Produção, 2008. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/interna.asp?i=128>> Acesso: 07 de setembro de 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 10520*: Informação e Documentação - Citações em Documentos - Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002a.

BARBIERI, J.C. *Gestão ambiental empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2004.

BARCHE, C. *Planejamento Estratégico e Capacitação: Princípios essenciais para atingir as Metas Organizacionais*. Anais do IX Congresso Internacional de Administração. Ponta Grossa – PR, 2012. Disponível em: < <http://www.admpg.com.br/2012/down.php?id=2665&q=1>> Acesso: 07 de setembro de 2018.

CASTRO, T, R. Tipos de Sistema de Informação em Níveis Hierarquicos. Apostila. pdf. 2018.

CHIAVENATO, I. *Administração: teoria, processo e prática*. 3ª ed, São Paulo: Makron Books, 2000.

DRUCKER, F. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 2000.

DRUCKER, P. F. *Administração, responsabilidade, tarefas, práticas*. São Paulo: Pioneira. v.1, p.77.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H.; *Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*. São Paulo: Saraiva, 2005.

FREDERICO, G.F. *Proposta de aplicação do BalancedScorecard para o operador de transporte logístico*. 196 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia de Bauru, Universidade Estadual Paulista – UNESP, Bauru, 2008.

FREITAS, A. R.; GONÇALVES, M. N. *Trabalho de conclusão de curso: o processo de construção de artigo científico*. Maringá: Eduem, 2015.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HELLMANN, T; CLEIN, C; REIS, G. *Planejamento estratégico: diferencial para vantagem competitiva*. Anais do XII Congresso Internacional de Administração. Ponta Grossa – PR, 2015. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/2015/down.php?id=1686&q=1>> Acesso: 07 de setembro de 2018.

KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACOMBE, Francisco & Heilborn, Gilberto. *Administração Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva, 2006.

LIMA, J. *Planejamento: conceito e tipos*, 2016. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/planejamento/92898/>> Acesso: 07 de setembro de 2018.

LOPES, A.C., ORGANIZAR – O PRIMEIRO PASSO PARA O CONTROLE EMPRESARIAL, 2008. Disponível em:< <http://web.unifil.br/docs/empresarial/3/1.pdf>>. Acesso em: 26 de Ago de 2018.

MAIA, A; FERREIRA, M. *Planejamento estratégico: um processo gerencial para tornar a empresa competitivas*. Anais do XI Congresso Internacional de Administração. Ponta Grossa – PR, 2014. Disponível em: < <http://www.admpg.com.br/2014/down.php?id=1057&q=1>> Acesso: 07 de setembro de 2018.



XII EEPA

ENCONTRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO AGROINDUSTRIAL
EPA - DE CAMPO MOURÃO PARA O MUNDO

Campo Mourão, Paraná, Brasil, 20 a 22 de novembro de 2018

ANAIS ISSN 2176-3097



MARQUES, J. *Quais os Tipos de Planejamento em uma Organização?*, 2015. Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/quais-os-tipos-de-planejamento-em-uma-organizacao/>> Acesso: 07 de setembro de 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 5ª ed. rev. E ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDONÇA, Mario. *Fundamento do Controle*. Unifap, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 1-12, jan. 2011. Disponível em: <<http://www2.unifap.br/mariomendonca/files/2011/05/FUNDAMENTOS-DO-CONTROLE.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2018.

NATAL, A. *Gestão empresarial*, 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-da-gestao-empresarial/60471/>> Acesso: 07 de setembro de 2018

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico*. 26ª ed, São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Maria de Lurdes. *Controle ou Acompanhamento Estratégico*. ICSC ? Instituto de Ciências Sociais e Comunicação, Universidade Paulista ? UNIP, v. 1, n. 1, p. 1-6, jan. 2009. Disponível em: <<http://admunipbsb.tripod.com/epa/apostila9.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2018.

SANTOS, T. *A importância da Gestão Empresarial*, 2018. Disponível em: <<http://www.sispro.com.br/blog/gestao-empresarial/importancia-da-gestao-empresarial/>> Acesso: 07 de setembro de 2018.

SLACK, N.; CHAMBER, S.; HARDLAND, C.; HARRISON, A. e JOHNSTON, R. *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 1999.

STONER, J. *Administração*. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1985.